



TITLE:

関係会社集団の構成,意志決定およびその影響

AUTHOR(S):

赤岡, 功

CITATION:

赤岡, 功. 関係会社集団の構成,意志決定およびその影響. 経済論叢 1979, 124(3-4): 109-127

ISSUE DATE:

1979-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/133790>

RIGHT:

經濟論叢

第124卷 第3・4号

關係会社集團の構成，意志決定および

その影響 赤 岡 功 1

ドイツ農業における階層構成と

B. H. レーニンの二つの階層区分方法 中 野 一 新 20

巨大鉄道システム形成の戦略と財務管理 森 川 章 51

ウェブナーの原価会計観 田 井 修 司 73

ソ連邦国民経済における地域計画化 田 中 宏 94

昭和54年9・10月

京 都 大 学 經 済 學 會

関係会社集団の構成、意志決定および その影響

赤 岡 功

I は じ め に

現代の企業は、激変する環境下にある。そのため、企業行動を分析するには、クローズド・システム論では不十分であり、オープン・システム論の採用が一般化してきた。しかし、オープン・システム論といっても、環境の理解の仕方には、種々のものがある。この点では、コンティンジェンシー・セオリーは、環境を課業環境として捉え、その不確実性のレベルと組織の適合性について、仮説を提示し、豊富な実証的研究を蓄積してきた。その理論的・実践的な意義は大きかった¹⁾。

しかし、コンティンジェンシー・セオリーによる環境理解、および、環境と組織との関係の考え方について、なお不十分な点があった²⁾。すなわち、第1に課業環境の不確実性によっては集約し難い問題として、他の組織による要求内容、とくに、企業に対して利害の対立する組織、敵対的な組織の要求があり、これらには、不確実性として処理し切れない点がある。また、第2に、コンティンジェンシー・セオリーは、後に改善の試みを行なっているが、主として、環境の要請に対する企業の適応の問題を扱っている。しかし、企業は、その戦略展開によって、環境自体に働きかけ、環境のコントロールを行なっており、この点を十分に考慮する必要がある。

1) 降旗武彦・赤岡功編著『企業組織と環境適合』1978年、を参照。

2) 赤岡功「コンティンジェンシー・セオリーと組織内関係論の環境理解」『経済論叢』第122巻第3・4号、1978年9・10月、を参照。

そこで、組織間関係論は、環境を諸組織からなるとみ、企業の環境への適応、環境に対するコントロールを諸組織間の関係のあり方として分析していこうとする。すなわち、激変する環境下において、企業は、(1)環境への適応性を増すため、組織の弾力化をはかり、(2)例えば対立的集団から代表者を導入したりして、環境の穏和化をはかったり³⁾、(3)環境の不確実性を減ずる様々な方法をとっている。

組織間関係論では、他の組織との関係のあり方について、コンフリクト、競争、協調、合併の戦略があることを示している⁴⁾が、上の(2)と(3)は、他の組織と協調関係を結ぶことにより、環境をコントロールしようとする試みである。

こうした、企業間の協調には、①暗黙の協調、②種々の契約・提携、③役員の派遣、あるいは受け入れ、④グループ化、等をあげることができる。これらのうち、契約・提携や役員の交流は、ある限られた領域に関する限定的な協調であるのに対し、グループ化は、契約・提携、役員の交流のほか資本参加その他により結びつき、ある程度は明確な目標をもち、役割の分担もある多面的な協調関係の成立を意味するものと考えられる。

現代の企業行動を理解するには、上のような様々の協調のそれぞれの分析も重要であるが、本稿においては、グループ化の1つとしての関係会社集団を取り上げることにする。なぜなら、現代の大企業は、単独で行動しているのではなく、また限定的な協調にとどまらず、多くの場合、グループ化しているからである。さらに、グループという場合、いわゆる六大企業集団が有名であるが、それに所属する大企業も、属さない大企業も、それぞれその下に関係会社集団を形成しており、その意志決定はかなり高度に統合されている。したがって、現代の大企業の行動を理解するには、関係会社集団の理解が不可欠であると考えられる⁵⁾。

3) P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, 1949.

4) Akinode and Clark, "A Framework for Analyzing Interorganizational Relationship," *Human Relations*, Vol. 29, No. 2, 1976.

5) 企業集団の経営については、山田一郎『企業集団経営論』1971年がある。また、関係会社集

そこで、本稿においては、関係会社集団の構成と意志決定、およびそのパフォーマンスについて、これまでに実施されたいくつかの調査を中心にしながら、みていくことにする⁹⁾。

II 関係会社集団の構成と意志決定

1) 関係会社の数。公正取引委員会の調査（以後公取調査と略称）には、アンケート対象企業の全国証券市場上場企業1,524社（金融業を除く）のうちの、1,193社が回答している（回答率78.3%）が、それによると1,193社のうち、関係会社を全くもっていないのは、94社（7.9%）であり、関係会社数が1社から10社以下の企業は622社（52.1%）あり、全体の約6割の企業は、関係会社を少数しか、あるいは全くもっていない。しかし、資本金50億円以上の企業255社の過半は、25社以上の関係会社を持っており、そのうち、関係会社数が少ないものの、回答企業自体が他社の系列下にあるものを除いた172社についてみると、1社あたり39社の関係会社をもっている。また、100社以上の関係会社を所有している企業は33社（17.8%）ある。これらの企業が関係会社集団を形成している代表的な企業とみられる。なお、生産性本部調査（1973年調査）においても、資本金50億円以上の企業179社の関係会社数は1社当たり平均25.5社となっている（同調査、表1）。

2) 関係会社設立の目的、関係会社集団形成の理由。この点については公取調査は利用できないが、企業経営者協会調査（以後企経協調査と略称）による

／団に関する書物としては次のものを参照。山城章編『関係会社』1961年；高宮晋編『関係会社管理』1961年；山城章編著『関連会社の経営』1975年；企業経営協会『関係会社の管理』1963年；三木義雄『関係会社管理の知識』1967年；青木茂男編『関係会社の管理と会計』1975年；永井宏一著『関係会社の人事労務管理』1978年。

6) 関係会社の定義には、いくつかの種類があるが、ここでは既存の調査の利用との関連で、①持株率が50%をこえる会社、②または、持株率が10%をこえ、かつ事業活動の主要部分について継続的で緊密な関係を維持することにより支配している会社と理解しておく。というのは、この定義は証券取引法に基づく大蔵省令に規定する定義であり、また、多くの既存調査は、この定義、あるいは上の②の持株率を20%以上としたものを採用しているからである。

なお、本稿で利用した関係会社に関する調査報告は、本稿末尾に一括して示している。

と(同調査、表1-5)、有効回答262社が設立した関係会社総数6,519社のうちの、30.7%が経営の多角化のために設立されており、技術・製造仕入・販売などの有機的な関連のために設立された関係会社は1,708社(26.2%)あり、また、取引の緊密化を促すためというのが、579社(8.9%)ある。これらから、企業の積極的な環境への働きかけ、環境の安定化のために関係会社が設立される場合はかなり多いものと考えられる。

これに対して、親会社の経営の合理化のためとみることができるのは、不採算部門の切り離しのため(46社、0.7%)と、親会社の人事ローテーションの円滑化のため(例えば出向人事によって、親会社の人事硬直化を打開することなど)(44社、0.7%)であり(同調査、表1-5)、関係会社総数6,519社の中に占めるこのような目的の関係会社の割合は小さい。しかし、経営者協会調査への全回答企業数を270社⁷⁾として、270社の親会社が、不採算部門切り離しのために46社の関係会社を設立し、人事の弾力化のために44社の関係会社をもっていると考えるとき、関係会社集団形成におけるこのような目的はかなり重要なものと考えられる。

企経協調査は、永野瑞穂氏と企経協の合同調査であるが、これより先(1970年)に永野氏は単独で、インタビュー調査を実施しておられる。それによると、調査対象会社217社のうちの12.9%の会社が、中高年の人事対策のために関係会社を設立していると回答している(同調査、表3)、また、同じ企経協調査の中の他の質問項目に、企業が集団化する理由があるが、そこでは(同調査、表2-4)、終身雇用、年功制、高齢化による経営の硬直化、人事費圧力の増大に対処するため(例えば、中高年層の処遇策としての新会社の設立)というのを、14社があげており、これは270社中の5.2%になる。さらに、関係会社集団化のメリットとして、64社(23.7%)が、出向者が増加し、親会社の人事管理がや

7) 企業経営協会調査への回答企業数は270社であるが、集計表では、合計企業数がこれに満たない場合がかなりある。この差は何かわからないので、無回答とみなして、本稿では各項目への回答の比率は、270社を分母として計算しなおしている。

りやすくなったと回答している（同調査、表3-2）。したがって、関係会社集団の形成によって、経営の合理化、弾力化をはかるという点は、無視しえないものと考えられる。

3) 関係会社設立の方法。次の関係会社集団の形成は、①事業の自律的な展開としての関係会社の設立の場合と、②他の会社との協調を強めたり、既存の他社を系列化するものとに分けることができる。前者の場合は、もともと単一の意志決定単位にあるものが、管理上、あるいはその他の理由で、下位の意志決定単位として設立され、全体に統合、調整をうけるものであるのに対し、後者の場合は、別に存在していた他の意志決定単位を親会社が新たに統合、調整していくものであり、これは環境の一部を切り取り、内部化することにより、環境の不確実性を減じているものであると考えられる。

生産性本部調査によると（同調査、表7）、関係会社6,998社のうち、前者①のケースにあたるものは、事業の分離による設立（689社、9.8%）、単独出資による設立（2,323社、33.2%）、海外の現地法人（484社、6.9%）であり、全部で3,496社、約5割が、自律的な事業展開としての関係会社の設立とみられる。これに対して、後者②のケースには、株式の取得による関係会社化があたり、これは1,942社（27.8%）である。これら以外では、国内の他企業との共同出資（1,390社、19.9%）、外国企業との合併（400社、5.7%）による関係会社の設立があるが、これらの場合も、一定程度の環境の内部化、安定化が生ずるものと思われる。

4) 関係会社集団内の取引等。そこで、第1表によって関係会社集団内における企業間の事業上の関係についてみると、産業間で異なるパターンがあるが、製造業では、その製品の販売会社と、その製品を原料・部品として使用する製造業に關係会社を配置すること、つまり、販売先の關係会社化が多い。また、原料・部品の提供者を關係会社として組織することが多い。すなわち、製造業では、前方および後方への垂直的な展開がみられる。また、技術・ノウハウなどの提携関係も少なくない。しかし、食料品業を別にすれば、製造業は、一般

第1表 親会社、関係会社間の取引関係等

	製 造		販 売		子が親の 輸送保管	提 携 技術ノウ ハウ	子が親の 土地利用	子が親の イメージ 利用	左の関係 なし
	子→親 原料・部 品	親→子 原料・商 品	子が親の 製品販売	子が親の 販売経路 を利用					
農 林・漁 業	◎	◎		◎	△	△		◎	△
鉱 業				△	△			◎	
建 設 業	◎					△	○	○	◎
製 造 業	○	◎	○	△		△		○	△
食 料 品		○	△	△	△	△		△	△
繊維・衣服	○	◎	△	△		◎		○	△
化 学	○	◎	△	△		△		△	△
一 般 機 械	◎	○	○	△		△		◎	△
電 気 機 械	◎	◎	○	△		○		◎	△
そ の 他	○		○	△		△		○	△
卸売・小売業		◎	△	△				○	○
金融・保険業						○	○	◎	○
不 動 産 業							○	△	◎
運輸・倉庫・ 通信業							△	◎	◎
電気・ガス・ 水道業									◎
サービスマ							◎	◎	○

(生産性本部調査表6より)

◎ 30%以上の関係会社が親会社と取引関係にある場合

○ 20% //

△ 10% //

に輸送・保管を関係会社で行なうというのは多くない。つまり、製造業は、その製品の販売、原料・部品の調達、技術・ノウハウの面での関係会社集団の形成を行なっており、これらの面での不確実性の減少に努めているものと考えられる。

しかし、各関係会社の全取引に占める親会社との取引の割合は不明であるため、垂直的展開により、どの程度、取引が外部の市場に出ず、内部化されているかは、わからないが、大企業の多くは、関係会社集団の形成により、外部市場を切り取り、内部化して、環境の安定化をはかっているのである。したがっ

て、関係会社集団の形成、拡大により、市場による取引の場は次第に狭くなり、集団内の調整に委ねられる範囲が拡大しているものと考えられる。

さらに、取引関係等としてはでてこないのが、生産性本部の調査では質問されていないが、市場への影響としては、水平的結合が問題になる。この点については、関西情報センターの調査によると、国内の関連会社の形成された要因として、回答企業は横の結合による市場支配力の強化を全産業では 38社（182社中の20.9%）、市場占拠率の拡大を58社（31.9%）が、製造業ではそれぞれ23社（17.8%）、44社（34.1%）があげている（同調査、第27表）。

5) 統合。このように、関係会社の水平的展開によって、市場占拠率を高め、垂直的結合により市場を内部化している大企業は、そのまわりに平均20数社から40社程度の関係会社を擁し、大きな集団の場合には 100 以上の関係会社をまとめているが、それでは、これら関係会社の意志決定の自律性はどの程度であろうか。企経協調査は、各意志決定事項が、親会社の稟議決裁を受けることを必要とされているか否かを調査している。それによると（同調査、表4-6）、新規事業の企画は174社（64.4%）の親会社が稟議決裁事項としており、他社の吸収、合併、事業譲渡（一部）の場合は178社（65.9%）で、他社への一定額以上の投融資は142社（52.6%）で、稟議決裁事項とされている。これらから、関係会社の戦略的事業展開は、親企業の管理下にある場合が多いと考えられる。

また、重要人事は、184社（68.1%）で、親会社の稟議決裁事項となっている（同調査、表4-6）。さらに、関係会社集団内の常務以上の最高人事は、親会社の人事上の都合により決めるとするのが、48社（17.8%）、親会社の社長の独断によるとする会社が、20社（7.4%）あり、これを合計すると68社となり、約4社に1社は、親会社の意志決定事項となっている（同調査、表4-3）。公取調査においても幹部人事は、役員派遣会社では76.8%、役員を派遣していない関係会社では53.9%の会社が親会社に事前に相談していることが明らかにされており（同調査、表20）、親会社は、幹部の人事権、重要人事権を掌握している。

次に、年度事業計画予算は、140社（51.9%）の親企業が稟議決裁事項として

おり、継続的な業務の運営についても調整、関与しうる体制となっていると考えられる。しかし、要員計画（特に採用計画）（66社24.4%）、給与水準その他の労働条件（62社23.0%）は、親企業が関与することに関心をもつ程度は余り高くなく、さらに、重要な組織変更についても、余り高くない（96社、35.6%）。年度計画には関与するが、その遂成の仕方については各関係会社にある程度自律性が認められているようである（企経協、表4-6）。

また、関係会社集団全体の最高意志決定は、親会社の最高意志決定機関（役員会、常務会など）で決定し、関係会社に示達するという親会社は49社（18.2%）あり、あらかじめ、関係会社の意志を徴し、それを判断基準にしながら、上の方式をとるというのが、124社（45.9%）であり、これを合せると、173社（64.1%）が、少なくとも最終決定を親会社がするということになる。社長会やそれに準ずる機関の合意に基づいて決定するというのは15社（5.6%）にすぎない（企経協、表4-1）。さらに、社長会に関する詳しい調査が永野氏によって行なわれているが、それによると（同調査、表6）、社長会は、情報を交換する場であるとする会社が66.9%であり、関係会社間の融和・親睦をはかる場であるとするのは35.0%であり、これらがかかなり多いが、経営計画を作製するという会社が38.9%あり、関係会社間の競争を避け、利家調整をはかるとする会社が15.3%あり、社長会は、集団内の企業間組織としてある程度実質的に機能しているところもあるようである。しかし、このような社長会のリーダーシップをとるのが親企業であるというのが92.8%であり、親会社によるコントロールが強いものと思われる（同調査、表10）。

さらに、関係会社の意志決定に影響力を行使する方法として役員の派遣がある。これには、親会社に役員あるいは従業員として籍をもったままで、関係会社の役員となっている場合（兼任役員）と、親会社を退社して関係会社の役員になっている場合（移籍役員と呼ぶ）とがある。さて、公取調査によると兼任役員を受け入れている関係会社は、94.4%の高率であり（同調査、表10）、生産性本部調査でも90.6%である（同調査、表5）。9割以上の関係会社が、親会社

に現に籍を有する者を役員として受け入れている。しかも、その数は1社当たり3.6人の多数にのぼる（公取調査、表10）。ただし、これらのうちの大部分は非常勤役員であり、関係会社に社会的信用を与えるためにただ名を連ねている場合もあり、意志決定にタッチしていない場合もあるといわれる。そこで、常勤役員になっている兼任役員をみると、これを受け入れている関係会社は74.7%であり、相当多い（同調査、表12）。さらに、日本の会社の取締役会は、その会社の最高の意志決定機関としては一般に形骸化しているといわれ、法的にはともかく、経営上は最高意志決定は、常務会（あるいは役員会、経営会議）において行なわれるようになっており、さらに、実質的には社長を中心とする若干の役員に権限がある場合も少なくないといわれる。そこで、社長クラスを占める場合をみると、派遣役員が親会社籍のまま、関係会社の社長クラスのポストにつくのは、全体の47.9%の会社（持株率が50%未満の場合で2割から5割の関係会社）においてである。さらに、専務・常務クラスに兼任役員がいる関係会社は全体で26.8%である（持株率50%未満の場合では、15%～27%になる）（公取調査、表11）。兼任役員が、社長クラスを占め、かつ、専務・常務クラスにも派遣されている関係会社もあるから、これらを単純に合計することはできないが、5割から6割前後の関係会社の最高意志決定機関には、親会社からの兼任役員が含まれているものと思われる。そして、全体の5割弱の関係会社では、兼任役員が最高意志決定機関の中心メンバーの地位にある。

以上は、兼任役員の場合であるが、親会社の出身者が関係会社の役員となっている場合もあり、このような移籍役員も関係会社の意志決定を親会社がコントロールするのに重要な役割を果たしているものと思われる。また、金融業など、兼任役員の派遣に制限のある場合もあり、移籍役員のもつ意味は大きい。しかし、この点については、その重要性は十分認識したうえで、公取調査は調査していない。そこで、生産性本部調査でみると、全産業で63.8%の関係会社が、親会社からの移籍役員を受け入れていることが明らかにされている（同調査、表5）。しかし、兼任役員が不在で、移籍役員がいる場合については、集計され

ていないので、兼任役員もしくは移籍役員のいずれか、あるいは両者が親会社から派遣されている関係会社がどの程度になるかは分らない。また、移籍役員の占めているポストについては調査されていない。しかし、移籍役員を受け入れている関係会社はかなり多いから、最高意志決定機関に対する親会社のコントロールは、兼任役員のみでみてきた前のパラグラフの数字よりも広範囲に及んでいるものと思われる。

関係会社への人の派遣は、関係会社の役員層への派遣にとどまらない。企経協調査によると、関係会社の管理層へ親会社の従業員（管理者、一般社員）を派遣しているのは少なくとも186社（68.9%）あり、また、関係会社の一般社員に従業員を派遣しているのは153社（56.7%）ある（同調査、表7-3）。このような、出向について詳しくは後にみるが、出向者の人事評価は親会社が行なうとする会社が190社（72.0%）にのぼる（同調査、表7-7）。しかも、出向者にとって最大の関心事と思われる出向期間について、大体であれ基準があるのは31%の会社においてである（同調査、表7-8）。出向者の人数、配属の部・課はわからないが、親会社は、最高意志決定のレベルだけでなく、業務レベルの決定に関しても出向者を通じて統合しようようになっていると考えられる。

6) 支配の手段。上で、親会社は関係会社の意志決定に対して相当強く影響力を及ぼしていると考えられることを明らかにした。それでは、そのような影響力を行使しよう基礎として、親会社が関係会社を支配している手段は何であろうか。

公取調査はこの点を詳しく調査しているが、それによると、資本金50億円以上の前記172社の場合、第2表に示されるように、(a)64%の関係会社は、親会社が50%を超える株式を所有していることにより支配されている。親会社の持株率が50%未満であっても、関係会社や役員の持株をあわせると50%を超える持株率になる場合の326社と、株式所有の分散により筆頭株主として支配力を行使しようもの233社を、(b)株式所有により実質的に支配しているものと考えれば、これは計559社（8.2%）になる。それゆえ、株式所有関係による支配は、

第2表 関係会社支配の手段(親会社172社の場合)

		関係会社数	比 率
持株率50%未満	取引面の関係が深いため	1,229社	18.1%
	役員を派遣しているため	389	5.7
	資金援助, その他	269	4.0
	株式所有関係以外 小計	(1,887)	(27.8)
	③株式所有により実質的に支配している	559	8.2
⑥持株率50%をこえる		4,352	64.0
株式所有関係による支配 (a + b)		(4,911)	(72.2)
合 計		6,798社	100%

(公取調査 表6, 7, 8, 9, より)

(a)と(b)を合計して72.2%になる。関係会社支配における株式所有の重要性がよく示されている。

株式所有関係以外では、取引面での関係が深いためというのが、1,229社(18.1%)とかなり多い。なお、資金援助・その他が4.0%となっており、かなり低い。公取調査では、金融業は除かれていることに注意が必要である。また、役員派遣のためというのは5.7%と、これも全体としては余り多くはない。

III 関係会社集団の成果と問題点

前節で関係会社集団の構成をみたうえで、親会社による集団内の意志決定の統合度の高いことをみたが、それでは、このような集団を形成して行動した結果はどうか。この点にかかわって、1)集団形成による経済システムへの影響、2)親会社の収益性、3)関係会社にとっての問題、4)各企業の従業員にとっての問題について考察し、ついで、4)との関係で、関係会社集団内の労働組合についてみていくことにしよう。

1) 経済システムへの影響。関係会社集団の形成と市場行動、市場成果の関係を直接調査したものを筆者は知らないが、親会社が市場構造を変えようとし

ていることは、調査されている。すなわち、前節3)および4)でみたように、関係会社集団の形成は、市場占拠率の増加、水平的結合による市場支配力の強化を目的としたものも少なくなく、垂直的結合による収益性の増大を目的としてあげる企業もかなりあった。垂直的結合は、外部の市場で行なわれていた取引を、集団内の決定に取り込むことになり、集団外の企業は、競争上不利な立場にたたされることになる場合が多いと思われる。それゆえ、関係会社集団の形成は、市場構造に影響を及ぼし、市場は、関係会社集団の成長とともに切り取られ、集団内に取り込まれて、集団内の意志決定に委ねられる範囲が拡大してきているものと考えられる。

2) 収益性。親会社は、関係会社集団を形成することにより、環境の不確実性を減じ、また、環境の変化に対する弾力性を増していることをみた。それでは、収益性はどうか。日本能率協会コンサルティング事業本部は、この点に関して、持分法を適用した場合と適用しない場合とに分けたうえで、連結決算を行なった場合と単独決算の場合の損益について調査しているが、それによると(同調査、第4図)、いずれの場合も、連結決算の方が単独決算よりも良くなるというのは、約1/3の会社である。単独決算とほぼ同じというのは、20数%であり、単独決算より悪くなるとするのは10数%である。ただし、無回答の企業が約1/3と多く、調査分析者は、無回答企業の中には、連結決算が悪くなる企業がかなり含まれているのではないかと推測している。

また、企経協調査は、有効回答246社の所有する5,345社の関係会社の配当について調べているが、それによると(同調査、表3-4)、無配当の会社が、2,995社(56%)の多きにのぼる。配当しているが、親会社の配当より低い会社は、997社(18.6%)であり、親会社と同率もしくはそれより高い配当の会社は、1,353社(25.4%)である。生産性本部調査においても、無配当の関係会社は6割ほどであり、配当している企業は約1/3である。

したがって、関係会社集団を形成することにより、親会社は環境の不確実性を減じ、経営の弾力性を高めているのであるが、関係会社の場合その収益性は

必ずしも高くはない。しかし、これは関係会社集団としての経営がうまくいっていない場合のほかに、関係会社が親会社の経営合理化の手段となったり、経営の弾力化のために利用されたりしていることによる場合もある。そして、関係会社集団全体として収益性がよくなる集団もかなりある。

3) 関係会社にとっての問題。関係会社の収益性は必ずしもよくない。これは、親会社の経営の効率性からも問題であるが、関係会社にとっては、意志決定の自律性をかなり制約されたうえでの結果であり、重大な問題である。関係会社管理のあり方について、関係会社の経営者に対する調査はみあたらないが、企経協調査では、親会社に対してこの問題を問うている。それによると（同調査、表5-7）、親会社のみるところでは、親会社の関係会社管理が、関係会社の実情を無視しており（54社、20.0%）、親会社の御都合主義になっており（75社、27.8%）、親会社の関係会社管理方針が不明確、ないし、一貫性を欠いている（81社、30.0%）ことが、関係会社側からの不平・不満を引き起していると考えられている。

4) 従業員にとっての問題。関係会社集団の形成は、職務に対して雇用されているのではなく、会社に就職し、一生その会社で働き続けることの多い日本の労働慣行の下では、親会社、関係会社双方の従業員に大きな影響を及ぼす。

さて、出向制度はほとんどの親会社において存在している（永野調査で96.8%、同調査、表11、企経協調査で97.0%、同調査、表7-1）。しかし、出向期間について大体の基準があるというのは83社（31.4%）で、定めがない会社は、119社（45.1%）ある（同調査、表2-8a）。期間に大体の定めがある場合の期間は2年から5年の間にあるのが、大多数（96%）である（同調査、表7-8b）。そして、出向者の人事評価は、親会社が一方的に行なう（30社、11.4%）というのと、親会社が出向先の意見を尊重して行う（160社、60.6%）という回答をあわせて、親会社が何らかの形で最終的に行なうといえるのは、190社（72.0%）になる（同調査、表7-7）。逆に、出向先が何らかの形で最終的に行なうというのは40社（15.1%）と少ない。そして、有能な者が出向したがない（90社、

33.3%) が、他方、出向先から復帰することを好まず、人材育成目的が果しにくいとする会社は5社(1.4%)と少ない(同調査、表7-9)。それゆえ、従業員は出向を望まず、出向後は早く親会社に復帰したいと思うものが多いと思われる。出向者は親会社への早期復帰を望むが、出向期間の定めのないことが多く、人事評価は親会社が行なうものとすれば、出向者の顔は、親会社の方を向くことになる。これは、関係会社の従業員の不満の種の一つとなる。

しかも、関係会社のなかには、規模が親企業とそれほど異ならないものもあるが、一般的にはかなり小さい。そして、わが国では企業規模間で賃金等の格差がある。そのため、出向者に対しては、何らの形で補償が必要となるが、その結果、出向者と関係会社の従業員の間で格差が生じる。そこで、企経協調査では、「出向先企業と身分的・給与などの処遇上の差別が生じ」当該企業の従業員に不満を与え、モラルを低下させる」ことを問題とする企業は99社(36.7%)ある(同調査、表7-9)。

親会社の人が関係会社へ出向する場合には、親会社の管理層から関係会社のトップへ(194社、71.9%)、親会社の社員から関係会社の管理層へ(157社、58.1%)という格上げ出向が多く、トップからトップ(83社、30.7%)、管理者から管理者(186社、68.9%)、社員から社員(153社、56.7%)という横すべりの出向もかなりあるが、逆の格下げ型の出向は殆どないと思われる(その他でみても4社しかない、1.5%)(同調査、表7-3)。したがって、関係会社の従業員は、出向者の受け入れを通じて、組織間の序列を認識させられることになる。また、トップのポスト、管理職のポストを出向者に占められ、昇進の機会が狭められる。すでにみたように、関係会社は、親会社から平均3.6人の兼任役員を受け入れ、これ以外に、移籍役員をあわせ、関係会社の役員総数は10数名程度と考えると⁸⁾、関係会社の役員のかなりの割合が親会社からの人に占められていることになる。

8) 1970年の関西生産性本部による組織調査では、取締役11名から20名の企業は、回答企業の71%を占める。関西生産性本部『経営組織化実態調査報告書』1970、資料20ページ。

さらに、親会社の人事ローテーションの円滑化（例えば出向人事によって、親会社の人事硬直化を打開することなど）のため設立された関係会社は44社あり、これは、平均して親企業6社に1社がこの目的の関係会社をもっていることになる（企経協調査、表1-5）。また、関西情報センター調査によると、有効回答182社のうち、65社（35.7%）が、定年退職等人事対策のために関係会社を設立しているという（同調査、第27表）。親会社の人員整理のため、あるいは不採算部門の切り離しのため、親会社の退職者出向のみで設立されている会社もあるから、このような場合には、関係会社プロパー従業員は不在であるが、そうでない場合には問題は深刻となろう。

しかし、関係会社の形成は、従業員にとってマイナス面のみをもたらすわけではない。親会社の従業員全体からみると、①不況下に解雇されるよりも、出向・移籍しうる関係会社の存在は望ましいし、②また、定年後の働き口があること、③役職者、役員が関係会社へ出向や移籍することにより、昇進人事の停滞を避ける効果もある。さらに、④次期経営者の育成、⑤人材配置の適正化は、出向者の意志が尊重される場合には、プラスにもなる。しかし、①、②、③は、関係会社の従業員からは問題があろう。③、④の場合は、親会社の従業員を中心にして行なわれるのであれば、関係会社従業員にとってはマイナスに働くことが多いであろうが、関係会社の従業員も含めて実施される場合、マイナス面ばかりでもない。企経協調査では、関係会社の従業員を親会社に転入させることがあるとする会社が、119社（44.1%）あるが（同調査、表7-4）、これらの会社のなかには、そうした人事を行なっているものもあるかもしれない。

したがって、関係会社集団の形成は、従業員に大きな影響を及ぼすが、その影響は、①親企業の従業員の全体、②出向者、移籍者、③関係会社従業員の三者の間で異なっている。親企業従業員全体からは、関係会社の存在はむしろ有利なことであろうが、彼のうちで出向者・移籍者として選ばれた従業員にとっては、プラス面もマイナス面もある。しかし、雇用面からみて関係会社がないよりはある方がよいという意味では彼らにとってもプラス面が大きいといえる

かもしれない。しかし、関係会社従業員にとっては、関係会社集団の運営のされ方により、メリットのある場合もあろうが、マイナス面はかなり大きいであろう。このような3つに区分される従業員グループ間の利害の差異は、関係会社内の労働組合の組織と行動に、複雑さを加えることになる。

5) 労働組合。関係会社集団内の労働組合については、数は少ないが経企協が貴重な質問を行なっている。それによると、関係会社集団の個々の企業の全部に労働組合があるのは、20社(7.4%)で、大部分の会社に労働組合があるのは、97社(35.9%)である。ないところが多いのは、85社(31.5%)、殆どないのは66社(24.5%)となっている(同調査、表8-1)。組合のある関係会社が多い関係会社集団もかなりあるが、組合のある関係会社が少ない関係会社集団は約6割近くある。

次に、労働組合の組織化形態であるが、各関係会社毎の企業内組合となっているのが、183社(67.8%)⁷⁾と多数を占める。集団全体の連合形態となり、各関係会社の労働組合は支部組合となっているというのは、多くはないが、26社(9.6%)であり、約1割ある(同調査、表8-2)。また、交渉形態は、個別自主交渉方式が183社(67.3%)であり、集団統一交渉は33社(12.2%)となっている(同調査、表8-1c)。すなわち、多くの関係会社集団では、労働組合は各企業毎に別々の組織となっており、交渉も別々に行なわれる。しかし、連合組織、統一交渉も1割前後ある。しかし、その詳細は調査されていない。

また、親会社労働組合の指導は殆どうけることなく、親会社と関係会社の労働組合が独立性をもっているとするのは111社(41.1%)であり、指導・応援はうけるが最終的には関係会社の労働組合が自主性を保っているとするのは73社(27.0%)である。そして親会社の労働組合が直接指導するというのは、18社(6.7%)である。それゆえ、親会社の労働組合が、何らかのレベルで関係会社労働組合を指導しているのは、約1/3あることになる(同調査、表8-1b)。

前節において、関係会社集団の経営の意志決定はかなり高度に統合されていることをみたが、これに対して集団内の労働組合は、別々に組織され、別々に

交渉し、別々に意志決定している場合が多数であるといえる。しかし、連合組織、統一交渉は約1割、親会社組合の何らかの指導があるのは約1/3で、ある程度統合されている場合もあると考えられる。しかし、これ以上詳しいことは調査されておらず、わからない。

IV む す び

企業の行動を理解するには、環境と企業との関係を明らかにする必要があるが、そのためには、企業の環境への内的適応ばかりでなく、企業による環境コントロールについても理解を深めなければならない。そして、このような環境と企業の相互作用を分析するには、組織間関係論のフレームワークが有効であると考えられる。

というのは、組織間関係論においては、環境を意志決定を行なっている諸組織とみ、分析しようとする企業を、これら諸組織の相互作用のネットワーク中においてみていこうとするが、この見方により、環境と企業との関係を、諸組織の経営戦略と経営戦略の交渉関係として捉えられることになるからである。また、組織間関係論では、諸組織間の関係をコンフリクト、競争、協調、合併に分け、さらに、協調は、暗黙の協調、契約あるいは提携、役員の交流、グループ化等に細分できるが、企業がこれらのうちのいずれの戦略を選択するか、その選択のプロセスはどうか、その結果はどうかといった問題について興味深い仮説を示しつつあるからである。また、協調の場合には、少なくとも一定程度の意志決定の調整が行なわれるが、グループ化のように、組織間組織が形成される場合もある。現代の企業行動をみようとするとき、組織間組織の分析は重要であると思われる。

そこで、本稿においては、他の戦略との関係は別の機会に論ずることとし、グループ化の1つの形態としての関係会社集団をとりあげ、その形成理由、構成、意志決定の統合、そして、その結果についてみてきた。なぜなら、第1に大企業の多くは関係会社集団を形成しており、これによって環境の安定化、経

営の弾力化をはかっており、大企業の経営にとって関係会社集団の形成と運営のもつ意味は大きいからである。また、第2に、関係会社集団の形成、発展は、経済システムにとっては市場による調整の領域が、内部化され管理による調整に置き換えられていくプロセスであり、興味深い問題だからである。第3に、組織間関係論にとって、組織間組織の解明は重要であるが、関係会社集団は、この問題を考えるうえで便利であると考えからである。

そこで、上では、関係会社集団について、既存の調査に依拠しつつ、考察してきたが、残された問題は多い。第1に、関係会社集団の管理方法、管理組織については、既存の調査は多い。しかし、この問題は重要であるために、分析にはかなりの紙数を要し、この小論では、これをも含めることはできない。この問題については改めて論ずることにする。第2に、ここで利用した調査報告は、それぞれの関心と仮説に基づいたすぐれた業績である。しかし、各調査者の関心および筆者のここでの問題意識には一致するものもあるが、異なるものも多いのが当然である。そのため、本稿での分析では、明確にできなかった点もある。

さらに、上とかかわるが、本稿では、業種間の比較は断念している。それぞれの質問項目についてみると、業種間のパターンの差がかなり明確にでてくるものもある。しかし、各調査間で業種分類も異なることがあり、サンプルも異なり、さらに、業種別にするとかなり回答企業数が減少する。そのため、既存の各調査に依拠して業種別分析を行うのには制約が多く、ここでは述べなかった。

本稿で利用した調査報告

(1) 公正取引委員会調査 (1972年度)

石寺隆義「株式所有と経営関与」(上)・(下)『公正取引』No. 275, No. 276,
1973年9月, 10月

調査対象 全国証券取引所上場全企業(金融業を除く) 1,524社

回収 1,193社(回収率78.3%)

(2) 永野調査 (1970年)

永野瑞穂「関係会社管理の現状と課題」『経営実務』1973年3月

調査対象 東証一部上場企業から任意に抽出した217社へのインタビュー調査

(3) 生産性本部調査 (1973年)

日本生産性本部『わが国における関係会社の実態』1973年

調査対象 東京、大阪、名古屋証券取引所一部上場全企業（有価証券報告書に
関係会社が記載されていない銀行およびその他の事業会社28社を除く）743社。

回収 478社（回収率64.3%）

(4) 企業経営協会調査 (1976年度)

関係会社管理研究会『企業集団運営実態調査結果発表』1976年

調査対象 回収数 企業経営協会全会員、および東証一部上場企業を対象とし
て270社から回答を回収。

(5) 関西情報センター調査

同センター『関連会社管理システムの研究——研究報告書』1976年3月。 調
査対象 不詳

回収 185社

(6) 日本能率協会調査

同会コンサルティング事業本部『関係会社管理に関する実態調査報告書』1978
年1月。

調査対象 東証一部上場会社のうち連結子会社が1社以上ある会社502社。

回収 133社

（注）ここでの関係会社の定義は、調査対象会社が、管理の対象にしている会
社であり、持株率の多寡は問わず、海外の関係会社は除外している。

(7) 「関係会社の管理と会計」研究会調査

青木茂男編『関係会社の管理と会計』1975年に所収。

調査対象 不詳

回収 136社

（付記） 本稿は、科学研究費「国際的展開における日本型経営の特色と適応能力の
研究」（代表者、高寺貞男）による研究の一部である。